

## **MENEDZSMENT KONTROLL, CONTROLLING, VEZETŐI SZÁMVITEL: NEMZETKÖZI ELMÉLET ÉS GYAKORLAT – HAZAI TAPASZTALATOK**

– A controlling vezetési megközelítése –

A controlling értelmezésének egyik lehetséges módja annak vezetői/vezetési oldalról való megközelítése. Ebben a közelítésben a kontroll vezetők által végzett tevékenység, a vezetési folyamat része. A kontrolltevékenység tartalmi meghatározásának vezetélméleti kiindulópontja a korai vezetéstanokhoz vezethető vissza. Itt találkozunk először az „ellenőrzés”-sel mint vezetői feladattal, amiben már fellelhetők a mai értelemben vett kontrollfogalom egyes elemei. A kontrollfogalom tartalmi alakulásának másik fontos állomása az általános rendszerelméleti/kibernetikai gondolkör meghonosodása a terület kutatásában. A cikk a menedzsment kontroll elméleti keretének e két pillérét mutatja be.

A controlling – bármely definícióját fogadjuk is el – a szervezetek vezetéséhez szorosan kapcsolódó fogalom, amely tervezési és kontroll elemeket foglal magában. Mind a tervezésben, mind a kontroll során kiemelt szerepet kap a döntéshozók számára releváns információ, ami ebben az esetben elsősorban a vállalatok működési folyamatainak pénzértékben való kifejezésére, a számvitelre épül. Ezen belül is a controlling bázisa a vezetők információs igényeinek megfelelően kialakított költség- és teljesítményszámítási rendszer. A controlling funkciója, hogy lehetővé tegye a szervezeten belüli döntésekben az eredményorientáltság érvényesülését, a mindennapi döntések összekapcsolását a szervezetek piaci, üzleti sikerességével.

A társadalmi-gazdasági átalakulás előtti évtizedekben a magyarországi vállalatok vezetői számára a siker egészen más tartalommal bírt, az eredményes működés egészen másfajta vezetői szemléletet és irányítási eszközöket tett szükségessé. A piacgazdaságba való átmenet azonban a hazai üzleti vállalkozások vezetői és tulajdonosai számára is alapvető elvárásként támasztotta az eredményorientált irányítást lehetővé tevő controlling rendszerek kiépítésének igényét.

A jelen dolgozattal kezdődő, s még két további részt magában foglaló cikksorozat egy olyan kutatás eredményeit igyekszik bemutatni, amelynek elsődleges célja, hogy feltárja a controlling magyarországi elterjedésének legfontosabb jellemzőit. Mivel a controlling alapvetően a vállalatok eredményorientált irányítása mint vezetői feladat szolgálatába állított eszközrendszer, a kutatás – bár a vállalatok controlling gyakorlatára koncentrált – nem hagyja figyelmen kívül a vállalatok külső környezetének és belső, működési sajátosságainak vizsgálatát sem. A controlling gyakorlat megítélése ugyanis – meggyőződésünk szerint – kizárólag a vállalatok működési kontextusának fényében lehetséges.

A cikksorozat – bár egy szerző jegyzi – semmiképpen sem tekinthető egy ember munkájának. A controlling magyarországi elterjedését vizsgáló kutatáshoz több kutató és számos gyakorlati szakember járult hozzá értékes közreműködésével, véleményének megfogalmazásával, tapasztalatainak megosztásával. Külön köszönet illeti Dobák Miklóst, aki – a kutatás vezetőjeként, s az e sorozatban közölt dolgozatok fáradhatatlan kritikusaként – a területen szerzett elméleti ismereteivel és gyakorlati tapasztalataival egyaránt gazdagította a controlling hazai és nemzetközi gyakorlatáról kialakult, s itt bemutatni szándékozott képet.



A cikksorozat három részből áll. Az első rész a téma körülhatárolásával kezdődik. Mivel a controlling – vizsgálódási területként és gyakorlati eszközrendszerként egyaránt – szerteágazó elméleti bázisra épül, nem könnyű feladat a terület körülhatárolása. Könnyen abba a csapdába eshetünk, hogy túlságosan tágan – vagy éppen túlságosan egyoldalúan – közelítjük meg az általunk választott témakört. A több évtizedes múltra visszatekintő elméleti és gyakorlati munkában azért kirajzolódni látszanak bizonyos domináns tendenciák: ezek mentén megkísérélhető az egyes eltérő közelítésmódok, a közöttük lévő különbségek és egyezőségek áttekintése.

⇒ A controlling értelmezésének egyik lehetséges módja annak a vezetői feladat oldaláról való megközelítése. Ebben a közelítésben a kontroll vezetőik által végzett tevékenység, a vezetési folyamat része. A cikksorozat első részében – a téma körülhatárolása után – a controlling vezetési megközelítésének elméleti alapjait, valamint a felfogás legfontosabb jellemzőit tárgyaljuk.

⇒ A controlling másik meghatározó irányzata a kontroll célokra használt számviteli információt hangsúlyozza. A controllingot a vezetők céljaira használt információ oldaláról megközelítők a vizsgálat középpontjába a vezetői számviteli koncepciók, illetve rendszerek alakulását állítják. E folyamat legfontosabb állomásait mutatja be a cikksorozat második része.

⇒ A harmadik részben a controlling magyarországi elterjedését vizsgáló kutatás eddigi eredményeit, a hazai gyakorlatban megfigyelhető tendenciákat, a személyes tapasztalatok, kérdőíves felmérések és gyakorlók szakemberekkel folytatott interjúk során kirajzolódó sajátosságokat igyekszünk bemutatni.

## A controlling vezetési megközelítése

Ha az elméletalkotók és a gyakorlati szakemberek alapvető hozzáállását tekintjük, a menedzsment kontroll terület határvonalaiban, valamint a téma legfontosabb tartalmi elemeiben elég nagy összhang tapasztalható. A szakirodalom azonban ennél jóval konfúzusabb képet mutat. Nem túlzás azt állítani, hogy a menedzsment kontroll területre is jellemző az „ahány ember, annyi definíció” jelensége.<sup>1</sup> A sokszínűség ellenére mégis tetten érhetők bizonyos közös elemek, amelyek alkalmasnak adnak arra, hogy a vizsgálandó jelenségcsoportot megfelelően körülhatárolhassuk. E fejezet célja, hogy tisztázza a témakör határait, legfontosabb tartalmi elemeit, valamint az ennek kapcsán hazánkban elterjedt szakkifejezések: a menedzsment kontroll, a controlling és a vezetői számvitel egymás közötti kapcsolatát.

A fenti kifejezések mögött meghúzódó tartalmi különbségek megragadásához a terület elméleti alapjait kell felidézni. A téma két domináns megközelítése közötti különbség ugyanis egyfelől a kontroll vezetői tevékenységként való értelmezésére, másfelől pedig az ehhez szükséges információk bázis vizsgálatára vezethető vissza. Az első esetben a vezetési, illetve szervezeti jelenség kap kiemelt szerepet: ez a „menedzsment kontroll” közelítés. A másik esetben a hangsúly a felhasznált információ van: ekkor „vezetői számvitel”-ről beszélünk.

A „menedzsment kontroll” kifejezés tehát a kontroll vezetői oldalról való megragadására utal. A talán legelterjedtebb definíció ebben a közelítésben Robert N. Anthony nevéhez fűződik:

„A menedzsment kontroll az a folyamat, amely során a vezetők úgy befolyásolják a szervezet többi tagjának magatartását, hogy azok megvalósítsák a szervezet stratégiáit.” [Anthony, 1988] A definíció láthatóan elég tágan van meghatározva, hiszen a vezetés majdnem minden momentumáról elmondható, hogy végső célja a szervezet stratégiáinak megvalósítása. Anthony természetesen nem áll meg ennél az elnagyolt meghatározásnál. A modellépítés későbbi fázisaiban kiderül, hogy az általa alkotott menedzsment kontroll fogalom további kulcsfontosságú elemei:

- a hatékonyság és az eredményesség mint elsődleges teljesítményértékelési kritériumok;
- a menedzsment kontroll céljaira használt döntően számviteli információ; valamint
- a tevékenység elválasztása egyik oldalon a stratégiai tervezéstől, másik oldalon pedig az operatív (feladat) ellenőrzéstől.

Anthony a menedzsment kontroll elméleti kerete részének tekinti a tágan értelmezett, vezetők által végzett kontroll minden lényeges elemét:



- a felelősségi és elszámolási egységek kialakítását, illetve jellemzőit;
- a tervezési, teljesítménymérési és -értékelési tevékenységet, illetve az ez alapján történő visszacsatolást; valamint
- az ehhez használt információs rendszert.

Bár a területtel foglalkozó első könyvében még következetesen elválasztja egymástól a menedzsment kontroll jelenséget és az azt kiszolgáló vezetői számviteli rendszert [Anthony, 1965], későbbi kutatói és oktatói tevékenysége során mindvégig a vezetői számviteli rendszeren keresztül közelíti meg a menedzsment kontroll kérdéskört.

A „vezetői számvitel” – az előbbieknél megfelelően – az a rendszer, amely a menedzsment kontroll tevékenység elvégzéséhez szükséges információt szolgáltatja. Számvitel, mert a szervezetek működésének pénzértékben való kifejezése. A „pénzügyi” számvittel szemben azonban „vezetői”, mivel az előzőtől részben eltérő célokat szolgál, s ezáltal eltérő jellemzőkkel bír.<sup>2</sup> A „pénzügyi” számvitel elsősorban a szervezetekhez kapcsolódó, de a mindennapi működés szerves részét nem alkotó, úgynevezett külső érdekcsoportok ellenőrzési céljait szolgálja. A tulajdonosok, a hitelezők, valamint az újraelosztást végző állami intézmények jelentik a pénzértékben kifejezett – számviteli – információ jellemző külső felhasználóit. A vezetői számvitel ezzel szemben a mindennapi működés szerves részét képező belső szereplőket, ezen belül is elsősorban a vezetőket szolgálja. Ebben az esetben az információ rendeltetése a szervezet egyes részei teljesítményének nyomon követése abból a célból, hogy az egymással és az össz-szervezeti célokkal való összhang érvényesüljön.

A vezetői számviteli rendszer legfontosabb tartalmi elemei az operatív kerettervezés rendszere (budgeting), a költség- és teljesítményszámítási rendszer (cost accounting), valamint a beszámolási rendszer (reporting). Az egyes elemek jól megfeleltethetők a kontroll folyamat egyes szakaszainak: a kerettervezés a standardok kijelölésének eszköze, a költség- és teljesítményszámítás a mérésnek, a beszámolás pedig a visszacsatolásnak. Az egybeesés természetesen nem véletlen, hiszen a vezetői számviteli rendszert éppen arra fejlesztették ki, hogy a vezetők kontroll tevékenységét szolgálja.

Összegezve az előzőeket: ha meg akarjuk találni a „menedzsment kontroll” és a „vezetői számvitel” mint kutatási területek közötti kapcsolatot, azt mondhatjuk, hogy az utóbbi az előb-

binek a része. A menedzsment kontroll jelenségkör egyik fontos eleme a vezetői számviteli rendszer. A vezetők azonban a számviteli információ túl más eszközöket is alkalmazhatnak kontroll feladataik ellátására: más információkat és más befolyásolási csatornákat is használhatnak munkájuk során. Ezek az alternatív kontroll eszközök azonban a legtöbbször informálisak, vagy legalábbis nehezen behatárolhatók és nehezen vizsgálhatók. A két kutatási terület – a rész és az egész – összemosódása éppen azért oly gyakori, mert a vezetői számviteli rendszer a menedzsment kontroll jelenségkör egyetlen formálisan megfigyelhető, elemezhető alkotórésze. Mindazonáltal fontos tisztában lenni azzal, hogy amennyiben célunk egy komplex szervezeti jelenség megismerése, akkor nem elégedhetünk meg az ahhoz tartozó formálisan megragadható elemek vizsgálatával.

A következőkben mi is ezt a logikát követjük. Amikor a szervezeti jelenséget vizsgáljuk, a területet „menedzsment kontroll”-nak hívjuk. Amikor a menedzsment kontrollt kiszolgáló információs rendszer áll a középpontban, akkor a „vezetői számvitel” kifejezéssel élünk. A „controlling” megnevezést pedig egyaránt alkalmazzuk a szervezeti jelenség és az információs rendszer megjelölésére is, hasonlóan a Magyarországon legelterjedtebb, Horváth Péter nevéhez kötődő controlling értelmezéshez [Horváth, 1990, 1997]

Látható, hogy a menedzsment kontroll és controlling fogalmak ebben az értelmezésben lényegében egymás szinonímái. Használatuk a dolgozat során azonban mégsem teljesen esetleges. A menedzsment kontrollt a releváns irodalom bemutatásánál használjuk inkább, utalva ezzel egyrészt a vezetési, illetve szervezeti jelenség vizsgálatának elsődlegességére, másrészt arra, hogy a dolgozatban található irodalmi összefoglaló szinte kizárólag a terület angol nyelvű publikációira támaszkodik. A terület egy-egy sajátos nézőpontját kiemelő, az eredeti tartalmi hangsúlyok megváltozására utaló egyéb elnevezések tartalmát azok első felmerülésekor tisztázzuk.

### A kontroll mint vezetői funkció

A controlling értelmezésének egyik lehetséges módja annak a vezetői feladat oldaláról való megközelítése. Ebben a közelítésben a kontroll vezetők által végzett tevékenység, a vezetési folyamat része. A kontroll értelmezése tehát



jórészt attól függ, hogy hogyan értelmezzük a vezetést magát. A menedzsment kontroll elméleti modelljeiben az idők során sokféle, egymástól egészen eltérő vezetés felfogás kapott helyet. Mégis azt mondhatjuk, hogy a leginkább elterjedt közelítés a vezetésnek az ellátandó tevékenységek mentén való megragadása. Ez lényegében a vezetés hagyományos, funkcionista megközelítését jelenti, melynek lényege a vezetés során ellátandó jellemző feladatok beazonosítása. A vezetést ily módon közelítők általában nem tesznek különbséget vezetési funkció és feladat között: ebben az értelmezésben a vezetés funkciója a vezetéshez tartozó feladatok ellátása.<sup>3</sup>

A kontroll tevékenység tartalmi meghatározásának vezetéselméleti kiindulópontja a korai vezetéstanokhoz vezethető vissza. Itt találkoznak először az „ellenőrzés”-sel mint vezetői feladattal, amiben már fellelhetők a mai értelemben vett kontroll fogalom egyes elemei. A korai vezetéstanok ellenőrzés felfogásának alakulását mutatja be a fejezet első alfejezete.

A kontroll fogalom tartalmi alakulásának másik fontos állomása az általános rendszerelméleti, vagy méginkább a kibernetikai gondolkör meghonosodása volt a terület kutatásában. A kibernetika hozzájárulását a menedzsment kontroll elméleti keretéhez a második alfejezet mutatja be.

A kontroll vezetési oldalról való közelítésének tartalmi kiteljesítése Robert N. Anthony nevéhez köthető, akinek 1965-ben megalkotott, s azóta továbbalakított elméleti kerete az egyik legelterjedtebb, s kidolgozottságában is egyedülállónak tekinthető menedzsment kontroll modell. [Anthony, 1965, 1988] A controlling vezetési felfogásának bemutatását az Anthony-féle elemzési keret ismertetésével zárjuk.

### A korai vezetéstanok ellenőrzés felfogása

Már a vezetéstudomány mint önálló diszciplína kialakulásának kezdetén az egyik legfontosabb kérdés, ami a témával foglalkozókat izgatta, a vezetés tartalmi elemeinek meghatározása volt. A vezetés kifejezés önálló tartalommal való megtöltésére elsősorban azért volt szükség, hogy a terület teoretikusai alátámaszthassák kiinduló tételüket, miszerint a vezetés önmagában létező, másoktól megkülönböztethető tevékenységcsoport. A vezetés definiálása természetesen a vezetés funkcióinak meghatározásából, a vezetési feladatok beazonosításából indult ki, hiszen a vizsgált terület alapvetően gyakorlati indíttatású. A vezetéstudomány korai művelői többségükben

maguk is gyakorló vezetők voltak, s céljuk – eleinte legalábbis – nem annyira egy új tudományterület megalapozása volt, mint inkább a vezetőként szerzett tapasztalataik megosztása hasonló helyzetben lévő kollégáikkal.

A vezetés funkcióinak meghatározása Henri Fayol 1916-os művéhez, az „Ipari és általános vezetés”-hez nyúlik vissza. [Fayol, 1916] Függetlenül attól, hogy Fayol munkájának jelentőségét életében hol, kik és mennyire ismerték el, a hálás utókor őt tette meg a vezetés mint önmagában értelmezhető (szak)tevékenység első definiálójának. Szerinte a vállalatokban végzett hat fő tevékenységcsoport (funkció) között a vezetés az egyik, amely tisztán elválasztható a többtől: a műszaki, a kereskedelmi, a pénzügyi, a biztonsági és a számviteli tevékenységektől. Fayol vezetés definíciójának lényeges eleme, hogy megkülönbözteti azt az irányítástól, amely a vezetésnél átfogóbb kategória: magában foglalja az imént felsorolt hat vállalati funkció mindegyikét.<sup>4</sup>

Mára világhírűvé vált könyvében Fayol a vezetés általános elvei mellett foglalkozik annak összetevőivel is. A vezetés szerinte tervezési, szervezési, közvetlen irányítási, koordinálási és ellenőrzési feladatokból áll. Lényegében itt találkozhattunk először a „control” vagy ellenőrzés kifejezésnek a vezetéssel kapcsolatos használatával. Témánk szempontjából a modell külön érdekessége, hogy a menedzsment kontroll mai értelmezéséhez sokkal közelebb áll a Fayol-i irányítás fogalom, mint a szó eredeti kiinduló pontjának tekinthető ellenőrzés. Az ellenőrzés mint vezetési funkció ugyanis Fayol megfogalmazásában nem más, mint „a kiadott szabályok és utasítások betartásának a felügyelete”. [Fayol, 1916] Az irányítás ezzel szemben a vállalatnak a célja felé terelését jelenti a rendelkezésre álló erőforrások lehető legjobb kihasználásával. A későbbiekben láthatjuk, hogy az ellenőrzés értelmezésének éppen az ebbe az irányba történő kiterjesztése lesz a mai értelemben vett menedzsment kontroll meghatározásának az alapja.

A vezetés Fayol által beazonosított tartalma lényegében a mai napig fennáll, annak ellenére, hogy azóta számos más vezetésfelfogás látott napvilágot.<sup>5</sup> Bár a vezetési funkciók száma és összetétele korszakonként kisebb-nagyobb változáson ment keresztül, a vezetők által ellátandó feladatok között mindig vitathatatlanul helyet kapott az ellenőrzés. A Fayol-i iskola közvetlen folytatásának tekinthető POSDCORB modell [Gulick-Urwick, 1937], vagy az azóta egyik leg-



elterjedtebb vezetés fogalmat hozó Koontz-féle közelítés [Koontz, 1960], Ernest Dale vezetés meghatározása [Dale, 1965], Mellerowitz vezetés fogalma [Mellerowitz, 1958] és számos más Egyesült Államok-beli és európai szerző értelmezése [Dobák, 1996; Marosi, 1988] mind-mind elválaszthatatlanul a vezetés részeként kezeli az ellenőrzést.<sup>6</sup>

Az egyértelmű elfogadás ellenére azonban ez a funkció valahogy mindig kicsit „mostohagyermek” volt a vezetők által ellátandó feladatok között: mindig a sor végén szerepelt, s mindenki elegendőnek látta néhány oldalban kitérni rá. A sor vége persze könnyen indokolható: az ellenőrzés a vezetési folyamat végét jelenti. Miután a feladatokat megterveztük, a munkát megszerveztük, a beosztottakat eligazítottuk s gondoskodtunk munkájuk összehangolásáról, csak azután bizonyosodhatunk meg afelől, hogy a tényleges működés megfelelt-e a tervezettnek. A vezetés igazán különleges, nem mindennapi bizonytalanságot és megoldandó problémákat felvető elemei – megmaradva a Fayol-i funkcióknál – elsősorban a tervezés, s aztán a szervezés, a közvetlen irányítás és a koordináció. Az ellenőrzést ezek után már mindenki sima ügynek tekinti, hiszen a viszonyítási pontok itt egyértelműek, a bizonytalanság pedig megszűnt: ami megtörtént, az nem bizonytalan többé. Vagyis az ellenőrzés viszonylagos hangsúlytalansága a vezetési feladatok között abból adódott, ahogyan ezt a feladatot azidőtájt definiálták: a szabályok betartásának felügyeletéeként. Ahhoz, hogy az ellenőrzés fogalom ennél tágabb s izgalmasabb értelmezést kaphasson, szükség volt a rendszerelmélet, vagy méginkább a kibernetika határozott térnyerésére a vezetés- és szervezetelméletben.

### A kontroll kibernetikai értelmezése

A tudományos vezetési iskola és a korai vezetés-tanok, az emberi viszonyok mozgalom, valamint a társadalmi rendszerek iskolája által kijelölt kutatási irányok a II. világháború utánra kissé elvesztették vonzerejüket a szervezetekkel és a vezetéssel foglalkozók számára. A háború alatt megalkotott és azonnal alkalmazásba vett matematikai modellek, módszerek bővölete az általános rendszerelmélet, és az ehhez kapcsolódó, ennek egyes részterületeire koncentráló iskolák mint a kibernetika, az operációkutatás, vagy az információelmélet határozott elterjedéséhez vezettek a szervezet- és vezetéselméletben.

A rendszerelmélet rohamos elterjedése területen viszonylag egyszerűen magyarázható: ésszerű gondolatnak tűnt az emberek által alkotott szervezetek esetében felvetni, hogy vajon mennyire alkalmazhatók velük kapcsolatban az általános rendszerelmélet más területeken oly jól bevált elméleti konstrukciói. A rendszer általában véve egymással kölcsönhatásban álló elemek együttese, amit bizonyos határvonal és működési egység jellemez. [Jándy, 1975] Az általános rendszerelmélet szervezetekre való alkalmazása lényegében azon a felismerésen alapul, hogy a komplexitás magasabb szintjein a rendszereknek olyan tulajdonságai merülhetnek fel, amelyeket a részek tanulmányozásával nem lehet előrejelezni, hanem a rendszer egészének szintjén kell vizsgálni. [Bertalanffy, 1960] A szervezetelméletben elterjedt rendszerfogalom Ludwig von Bertalanffy nevéhez fűződik, aki szerint a szervezetek meghatározó jellemzője a célraorientáltság, valamint a környezettel való állandó kapcsolat. E közelítés legfontosabb hozzájárulása a szervezetek vizsgálatához éppen abban állt, hogy ráirányította a kutatók figyelmét a szervezetek környezetére, ami pedig alapvető újdonságnak számított az addig elfogadott szervezatközelítésekhez képest.

És mivel az emberek által alkotott szervezetek állandó kapcsolatban vannak a környezetükkel, vagyis nyílt rendszerek, egyensúlyi állapotuk nem jön létre magától. A rendszerelméleti iskola későbbi képviselői figyelmüket ezért arra fordították, hogy ennek az úgynevezett dinamikus egyensúlynak a természetét, az eléréséhez vezető lehetséges utakat vizsgálják. Így került a szervezetelméleti vizsgálódások középpontjába a környezettel való egyensúly megteremtését célzó vezetés, ami ebben a megközelítésben nem más, mint a rendszer működésének megtervezése és szabályozása.<sup>7</sup>

Bár az általános rendszerelmélet és a kapcsolódó területek: a kibernetika, az operációkutatás, vagy az információelmélet közötti határvonalakban a mai napig nincs általános egyetértés, a rendszerszemléletű vizsgálódásokra jellemző szempontok talán támpontot adhatnak e területek szétválasztásához. Az operációkutatás alapvetően a rendszer *működésére*, a kibernetika annak *irányítására* koncentrál. Az információelméleti kutatások pedig az irányításhoz szükséges információk természetének vizsgálatát állítják a középpontba. Elfogadva, hogy sem működésről, sem irányításról, sem irányításhoz szükséges információról nem lehet megállapítá-



sokat tenni anélkül, hogy a rendszer céljait, környezetét, erőforrásait és összetevőit, illetve a közöttük lévő kapcsolatokat ne vizsgálnánk, a kutatás kiemelt szempontja alapján a fenti területeket mégis elválasztjuk az általános rendszerelmélettől. A kontroll szempontjából e részterületek között kiemelkedő jelentőséggel bír a kibernetika, amely a rendszerek irányításával foglalkozik.

A kibernetika arra koncentrál, hogy a rendszerek hogyan szabályozzák, illetve reprodukálják magukat, hogyan fejlődnek, és hogyan tanulnak.<sup>8</sup> A terület kutatói nem tesznek különbséget a szabályozott folyamatok között aszerint, hogy éppen mi a folyamat tartalma. Vagyis, a szabályozásra vonatkozóan olyan általános érvényű megállapításokat igyekeznek tenni, amelyek mindenféle szituációban, mindenféle folyamat szabályozása kapcsán alkalmazhatók. Éppen ezért a kibernetikai kutatások nem magukkal a szabályozandó folyamatokkal foglalkoznak, hanem azzal, hogy mik a feltételei, és mik a tartalmi elemei a szabályozásnak. A szabályozás feltételei a következők:

- ⇒ létezzen egy elérendő cél;
- ⇒ álljon rendelkezésre a folyamat outputjának mérésére alkalmas olyan eszköz, amelyben kifejezhető a cél teljesülése,
- ⇒ legyen előrejelezhető a lehetséges beavatkozások hatása, valamint
- ⇒ legyen megszüntethető a céltól való eltérés.

Látható, hogy a kontroll kibernetikai értelmezése erőteljesen célorientált, másképpen fogalmazva: funkionalista. Ezt támasztja alá a folyamat tartalmi elemeinek meghatározása is:

- ◆ a döntések eredményeinek előrebecslése teljesítménymértékek formájában,
- ◆ a tényleges teljesítményről információk gyűjtése,
- ◆ a tényleges és az előrebecsült teljesítmény összehasonlítása,
- ◆ nem megfelelő döntés esetén a döntési eljárás és a következmények kiigazítása. [Ackoff, 1970]

Az Ackoff-féle fogalom láthatóan jóval közelebb áll a mai értelemben vett kontroll közelítéshez, mint az előző fejezetben tárgyalt ellenőrzés. Ackoff ugyan e folyamat megjelölésére a „regulate” kifejezést használja, de ugyanilyen elterjedt a kibernetikai irodalomban a szabályozás „control”-nak való elnevezése. [lásd pl: Anthony, 1965] Témánk szempontjából nem kulcsfontosságú annak eldöntése, hogy a fentiek-

ben bemutatott visszacsatoláson alapuló folyamat helyes elnevezésének vajon a „szabályozás” tekinthető-e, vagy pedig a „kontroll”.<sup>9</sup> Egy bizonyos: ez a fogalom már nem keverhető össze az ellenőrzéssel. Ugyanis láthatóan nemcsak a szabályok, az előre meghatározott teljesítménymértékek betartásának felügyeletét jelenti, hanem azok előzetes meghatározását, és az esetleges korrekciók kimunkálását is.<sup>10</sup>

Az általános rendszerelmélet, és főként a kibernetika fontos hozzájárulást tett a menedzsment kontroll mai értelmezésének kialakulásához. Először is meghonosította a rendszerszemléletet, ami vitathatatlanul jól alkalmazható mind a területre jellemző elméleti kérdésfelvetések kapcsán, mind a gyakorlati problémák értelmezésében és elemzésében. A rendszerszemlélet elterjedése egyben azt is jelenti, hogy ma már általánosan elfogadott: a menedzsment kontroll kutatásának releváns szintje a szervezet, s a vizsgált jelenségekhez való közelítés inkább holisztikus, mint részösszefüggéseket kereső. A fenti elveken túl azonban az általános rendszerelmélet mindmáig adós maradt a konkrét problémákra alkalmazható, megfelelően kidolgozott és alátámasztható modellekkel. Valahányszor a menedzsment kontroll rendszerek természetével és működésével kapcsolatos konkrét kérdések kerülnek terítékre, a rendszerelméleti modelleket alkalmazva belső ellentmondásokkal terhes, vagy túlságosan általános következtetésekhez jutunk.

Akár a pozitív, akár a kevésbé lelkesítő értékeléssel értünk egyet, egy dolog vitathatatlan: az általános rendszerelmélet, vagy méginkább a kibernetika mindmáig a legnagyobb hatású elméleti rendszernek számít a szervezeteken belüli kontroll vizsgálatában. Bár kissé régi adatokon alapul, de vélhetően azóta is jellemző Hofstede megfigyelése, miszerint a menedzsment kontroll témájú könyvek és cikkek kivétel nélkül a kibernetikai paradigmát tükrözik vissza. [Hofstede, 1978] A kibernetika kulcsfontosságú hozzájárulása a terület kutatásához az ellenőrzés helyett a kontroll fogalom bevezetése és tartalommal való megtöltése: innen már csak egy lépés a mai értelemben vett menedzsment kontroll fogalom megteremtése.

### Anthony menedzsment kontroll modellje

A vezetési funkcióként értelmezett ellenőrzésnek a kibernetikából vett szabályozás fogalommal való megtermékenyítése vezetett a menedzsment kontroll ma már klasszikusnak számító megha-



tározásához, a Robert N. Anthony által 1965-ben megalkotott, s azóta továbbfejlesztett elméleti kerethez.<sup>11</sup>

Anthony szerint a menedzsment kontroll „az a folyamat, amely által a vezetők biztosítják az erőforrások eredményes és hatékony elosztását és felhasználását a szervezet céljainak elérése érdekében”. [Anthony, 1965] Ez a definíció önmagában talán túlságosan is általános ahhoz, hogy a menedzsment kontroll tevékenység konkrét tartalmi behatárolásához megfelelő támpontot adhasson. Egy azonban mindenképpen kitűnik belőle: Anthony – az előző fejezetekben bemutatott elődökhöz hasonlóan – a kontrollt alapvetően vezetői tevékenységnek tekinti, s összekapcsolja azt a szervezet céljainak teljesülésével. Ebből a szempontból tehát a közelítés valóban kibernetikai. A menedzsment kontroll fogalom azonban Anthony-nál kicsit más, mint a szabályozás, illetve mást is magában foglal: a visszacsatoláson alapuló kontroll ebben az esetben kiegészül az előrevetítéssel is.

Az előrevetítő kontroll (feedforward control) nem a tényleges működés eredményeit veti össze a kijelölt standardokkal, hanem megfelelő előzetes információk és számítási eljárások segítségével előrevetíti a várható teljesítményt, és ezt hasonlítja össze velük. Így szükség esetén be lehet avatkozni, még mielőtt a nem megfelelő működés megváltoztathatatlanul bekövetkezne. Az ily módon értelmezett „előrevetítés” rokonságot mutat mind a tervezéssel, mind az úgynevezett várható számítással. A tervezésnek sokféle definíciója létezik, de abban nagyjából egyetértenek az érintettek, hogy a tervezés magában foglalja

- a jövőbeli célok, a preferált magatartásformák kijelölését,
- a kijelölt célokhoz vezető lehetséges cselekvési módok kidolgozását,
- az ezek közötti választást, s végül
- a jövőbeli működés konkrét kereteinek meghatározását.

Mivel ezek az elemek a szervezetek méretének és a környezet bonyolultságának növekedésével olyan bonyolult tevékenységekké válnak, amelyek önmagukban is értelmezhetők és vizsgálhatók, manapság egyre inkább szokásos a tervezési folyamat egyes részeit egymástól elválasztva (is) kezelni.<sup>12</sup> A tervezés legkonkrétabb, legrövidebb időtávra vonatkozó változata az operatív tervezés. Ez lényegében a tervezési folyamat megelőző fázisaiban kijelölt célok telje-

sülését biztosító működés előzetes modellezését, majd a kiválasztott alternatíva konkrét keretekben való kifejezését foglalja magában. Vagyis, lényegében ugyanazokból az elemekből áll, mint az előrevetítő kontroll.

Ez a fajta kontroll közelítés alapvetően eltér az eddigiektől. A kibernetikai iskola követői ugyanis a tervezést és a kontrollt következetesen elválasztották egymástól [lásd pl: Ackoff, 1970]. Sőt, maga Anthony is elismeri, hogy fogalmilag meg lehet különböztetni egymástól a tervezést (mi legyen), és a kontrollt (mi van) mint mentális tevékenységet. A kettőt azonban nem tartja önmagában vizsgálhatónak, mert „a szervezetek mindennapi működését tekintve a szétválasztás nehezen értelmezhető: nem találunk olyan szempontot, amely alapján ezt megtehetnénk. Sem a tevékenység tárgya, sem az időbeli orientáltság, sem a szervezeti szituáció, amelyben a vezetők ezt a fajta tervezést és a kontrollt gyakorolják, nem ad egyértelmű támpontot a szétválasztáshoz.” [Anthony, 1965]

Az ellenőrzés, a visszacsatolós kontroll (szabályozás) és az előrevetítő kontroll fogalmak jól illusztrálják a vezetés kontroll funkciójával kapcsolatos elméleti értelmezés időbeli alakulását. Az ellenőrzés nem más, mint a teljesítmény mérése (megfigyelése), és összevetése a standardokkal. Ez a korai vezetéstanok értelmezése. A szabályozás már magában foglalja a standardok kijelölését, és a folyamat végén az esetleges beavatkozásokat is. Ez a kibernetikai közelítés. Az előrevetítő kontroll pedig nem várja meg a működés ténylegesen mért teljesítményét, hanem előrevetíti, modellezi azt, és ez alapján avatkozik be.

Anthony menedzsment kontroll fogalma előrevetítő és visszacsatolós kontroll együttvéve, ahol az előrevetítő kontroll a tervezésben jelenik meg. A várható teljesítmény előrevetítése tervezési elem; a tényleges teljesítmény mérése, a standardokkal való összevetés és a beavatkozás kontroll elemek. A standardok kijelölése pedig a tervezés eredménye, egyben a kontroll kiindulópontja.

A szervezetek vezetése során ellátandó tervezési és kontroll feladatok eltérő nagyságrendű, eltérő időtávra vonatkozó tevékenységeket jelentenek. Ezek vonatkozhatnak a szervezet egészére, egyes funkcionális vagy egyéb – más módon körülhatárolt – részterületekre, de akár egy adott munkavégző egységre is. A teljes szervezet szintjén a tervezés és a kontroll általánosabb kategóriákkal operál, mint a konkrét munkavégző



egységek esetében, s általában csak hosszabb időtávon értelmezhető.

A szervezet egészére vonatkozó tervezés az össz-szervezeti célok, és az e célok eléréséhez vezető stratégiák (irányelvek, magatartásformák) meghatározását jelenti. A célokat és stratégiákat a döntési hierarchia legmagasabb szintjén határozzák meg, viszonylag hosszabb időtávra vonatkoznak, teljesülésük pedig – általános jellegükből adódóan – nehezen mérhető egzakt módon. Az egyes munkavégző egységek által ellátandó napi feladatok általában jóval pontosabban körülhatárolhatók, ezért tervezésre szinte nincs is szükség, a standardok kijelölése és a megvalósulás mérése pedig viszonylag egyszerű, mechanikus jellegű tevékenységet takar. Az eltérő irányultságú, ezáltal egészen más jellegű tevékenységeket magukban foglaló tervezési és kont-

roll szintek szétválasztása Anthony modelljében a menedzsment kontroll meghatározásának kulcsfontosságú eleme. A szervezetek működésére irányuló tervezés és kontroll legátfogóbb változata a stratégiai tervezés, a legkisebb kiterjedtségű pedig a szervezet mindennapi működésére koncentráló operatív (feladat) kontroll. Az elnevezések a tervezés és kontroll egymáshoz viszonyított súlyára utalnak az egyes szinteken. Természetesen a stratégiai szinten nemcsak tervezésről van szó, hanem a stratégiai célok, irányelvek teljesülésének figyelemmel kíséréséről és az ez alapján történő visszacsatolásról is. A skála másik végpontján, az operatív szinten pedig nemcsak kontroll feladat van, de itt mindenképpen az kerül túlsúlyba. A három tevékenység közötti legfontosabb különbségeket mutatja az 1. táblázat.

1. táblázat

A kontroll szintjei [Anthony, 1988 alapján]

	<i>stratégiai tervezés</i>	<i>menedzsment kontroll (controlling)</i>	<i>operatív (feladat) kontroll</i>
<b>a probléma jellemzői</b>	nehezen meghatározható, strukturálatlan,  sok lehetőség,  tisztázatlan oksági kapcsolatok	vannak példák, többször visszatérő feladatok, korlátozott számú lehetőség, részben programozható	előírt szabályok,  matematikai modellek használata
<b>időtáv</b>	az iparág jellegétől függően akár több évtized is lehet	az elkövetkező néhány év, a hangsúly a következő időszakon van	közvetlen jövő
<b>a kontrollfolyamat jellemzői</b>	kevés formális elemzés történik, nagyrészt egyéni ítéleteken alapul, van idő az alapos munkára, szabályozatlan	több formális elemzés, vannak határidők, kevés iteráció, ritmusos	nem kritizálható előírások követése,  ismétlődő
<b>értékelés</b>	szubjektív és bonyolult, az értékelés csak hosszú távon lehetséges	kevésbé bonyolult, legalább évenkénti értékelés	általában világosan meghatározott szempontok, azonnali értékelés
<b>mi áll a középpontban</b>	a vizsgálandó részterület, a hosszú távú terv (program) nem hierarchikus	a programok és a felelősségi központok egyaránt, hierarchikus	egyedi tranzakciók, nem hierarchikus
<b>határidők</b>	a gyorsaság általában nem lényeges	a gyorsaság általában fontosabb a pontosságnál	azonnali



Anthony modelljének következő meghatározó jellemzője ahhoz a tételhez vezethető viszsza, miszerint a kontroll alapvető feltétele, hogy a kontrollált objektum működése mérhető legyen. Méghozzá olyan kategóriákban, amely egyértelműen megmutatja a kapcsolatot a részteljesítmények és a szervezet céljainak teljesülése között. Ez a mérce a menedzsment kontroll esetében a pénz, illetve a vállalat működési folyamatait pénzértékben kifejező számviteli információ.<sup>13</sup> Ez annál is inkább alkalmas a menedzsment kontroll tevékenység kiszolgálására, mivel a szervezet céljainak jó része is pénzértékben van kifejezve, vagy legalábbis könnyen átkonvertálható azzá.

A menedzsment kontroll tehát Anthony értelmezésében olyan tevékenységet takar, amelynek tárgya a szervezet aktuális működése, célja pedig az erőforrások eredményes és hatékony felhasználásának biztosítása. Az eredményesség és a hatékonyság a szervezet céljainak teljesülésével mérhető, a mérés elsődleges eszköze pedig a célok és a tényleges működés alakulásának pénzértékben való kifejezése, a számvitel. A menedzsment kontroll időbeli orientáltságát és tárgyát tekintve a stratégiai tervezés és a operatív (feladat) kontroll között helyezkedik el, tervezési és kontroll tevékenységeket egyaránt magában foglal. A menedzsment kontroll részeként végzett (operatív) tervezés lényegében előrejelző kontroll, amelynek feladata, hogy még a működés tényleges megmérése előtt informálja a döntéshozókat a várható teljesítményekről, illetve arról, hogy ezek a szervezet céljainak teljesülése irányába mutatnak-e. Az operatív tervezési folyamat végén rögzítik a célok elérését biztosító működési kereteket. A menedzsment kontroll tevékenység másik eleme a kibernetikai értelemben vett, úgynevezett visszacsatolós kontroll, amelynek feladata a működés tényleges alakulásának megmérése, és ennek összevetése az előzetesen kijelölt standardokkal.

## Hivatkozások

- Ackoff, R.L., 1970. A Concept of Corporate Planning. Jon Wiley et Sons, (magyarul megjelent: 1974. Operációkutatás és vállalati tervezés, ford.: Kuzmann B., KJK, Budapest)
- Anthony, R.N., 1965, Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston
- Anthony, R.N., 1988. The Management Control Function. Harvard Business School Press, Boston

- Bakacsi, Gy., 1996. Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, Budapest
- Balaton, K. és Dobák, M., 1986. A mérnöki szemlélettől a társadalmi megközelítésig (A vezetés-szervezés és szervezetelmélet kialakulása és újabb irányzatai). Közgazdasági Szemle, 6. szám, 521-535
- Bertalanffy, L., 1960. Problems of Life. Harper, New York, idézi: Jándy, 1975.
- Bodnár, V., Császár, Cs. és Dobák, M., 1996. Kontroll. In: Szervezeti formák és vezetés, KJK, Budapest
- Bodnár, V. és Dobák, M., 1996. Szervezettervezés és menedzsment kontroll: elméleti alapok, vizsgálati hipotézisek, kutatási metodológia. A „Versenyben a világgal” kutatási program „Menedzsment és versenyképesség” projekt „Szervezettervezés és menedzsment kontroll” alprojektjének kutatási alaptanulmánya, Budapest
- Churchman, C.W., 1968. The Systems Approach. Dalecort Press, New York, idézi: Jándy, 1975.
- Dale, E., 1965. Management: Theory and Practice. McGraw-Hill, New York, idézi: Marosi, 1988
- Dobák, M., 1996. Vezetési tevékenység és vezetési funkciók. In: Szervezeti formák és vezetés, KJK, Budapest
- Fayol, H., 1916. Administration Industrielle et Générale. Dunod, Paris (magyarul megjelent: 1984. Ipari és általános vezetés, ford.: Tari E., KJK, Budapest; kivonat: 1990., ford.: Kovács S., in: Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához, I. kötet)
- Gulick, L. and Urwick, L., 1937. Papers on the Science of Administration. Institute of Public Administration, New York, idézi: Marosi, 1988.
- Horváth, P., 1990. Controlling, a sikeres vezetés eszköze. KJK, Budapest
- Horváth, P., 1997. Controlling (út a hatékony controlling rendszer kiépítéséhez). KJK, Budapest (megjelenés alatt)
- Jándy, G., 1975. Rendszerelemzés és irányítás. Statisztikai Kiadó Vállalat, Budapest
- Koontz, A., 1964. Toward a Unified Theory of Management. McGraw-Hill, New York, idézi: Marosi, 1988
- Kovács, S., (szerk.), 1990. Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához, I-II. kötet, Tankönyvkiadó, Budapest
- Marosi, M., 1988. A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlat. KJK, Budapest
- Mellerowitz, K., 1958. Betriebswirtschaftslehre der Industrie. Haufe, I. kötet, 3. kiadás, idézi: Marosi, 1988.
- Wiener, N., 1961. Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. MIT Press, Cambridge, idézi: Jándy, 1975.

## Lábjegyzet

- 1 Talán nem véletlen, hogy éppen a téma egyik meghatározó elméletalkotója, Robert N. Anthony foglalkozik azzal első önálló könyvének mellékletében, hogy a „management” kifejezésnek hányan hányféle különböző értelmezést adtak az idők során. [Anthony, 1965] Anthony ötlete szellemes, csak esetünkben kicsit időrabló: a terület kutatásában eltelt néhány évtized összes felmerült menedzsment kontroll definíciójának felsorolása vélhetően önmagában meghaladná a dolgozat elviselhető terjedelmét.



2 Erről bővebben lásd: Horváth, 1990, 1997

3 Talán helyesebb lenne feladat helyett tevékenységet írni, hiszen a „tervezés”, „szervezés”, „közvetlen irányítás”, „koordináció” vagy „ellenőrzés” általában több, egymáshoz kapcsolódó feladat ellátását jelenti. Itt azért használjuk mégis a „feladat” elnevezést, mert amennyiben a vezetés maga is tevékenység, ahhoz képest az aggregátság alacsonyabb szintjein helyezkednek el a vezetés részeként ellátandó feladatok. A továbbiakban minden hasonló esetben azt a logikát követjük, hogy az adott szituációban nagyobb aggregátsági szintet jelentő feladatcsoportot tevékenységnek, az ehhez tartozó részelemeket pedig feladatnak nevezzük.

4 A hazai elméleti szakemberek egyetértenek az „administration” kifejezés „vezetés”-nek való megfeleltetésével, abban azonban már eltérnek a vélemények, hogy a „gouvernement” kifejezés magyarul a „kormányzás” [Tari, 1984; Marosi, 1988], vagy az „irányítás” [Kovács, 1990] szó jelentéséhez áll-e közelebb. A vezetéstudomány mai irányzatai az utóbbi véleményt látszanak alátámasztani, mivel a „kormányzás” kifejezés (corporate governance) ma már önálló tartalommal bír a vezetéstudományi szaknyelvben. S ez az értelmezés semmi esetre sem feleltethető meg Henry Fayol értelmezésének. A „governance” – „kormányzás” kifejezés aktuális vezetéselméleti értelmezéséről lásd pl: Bakacsi, 1996

5 A legjellemzőbbek áttekintését lásd: Dobák, 1996

6 Érdekes, hogy egy kivétellel mindegyik vezetési modell megtartja az ellenőrzés Fayol-i definícióját, s a kifejezést magát is. A kivételt Gulick és Urwick jelentik, akik ellenőrzés helyett „jelentéskészítés”-ről (reporting) beszélnek, melynek része a tényleges működés mérése, és annak értékelése. A mai értelemben vett menedzsment kontroll igazi őseinek éppen az ő modelljük tekinthető, hiszen ők használják először a vezetéshez kapcsolódva a „költségvetés-készítés” (budgeting) és a „jelentéskészítés” (reporting) kifejezéseket, amelyeket azóta egyértelműen a menedzsment kontroll folyamat alapvető elemeinek fogadunk el.

7 A nyílt rendszerek vezetésének vizsgálata, valamint a vezetésnek a tervezéssel és a szabályozással való megfeleltetése már nem annyira a Bertalanffy-féle gondolkör része, hanem az ő követőié. A rendszerelmélet számos komoly kutatót vonultatott fel a szervezatkutatás területén a hatvanas évektől egészen napjainkig, köztük olyanokat mint West Churchman, vagy Russel Ackoff. A vezetés idézett definíciója Churchman nevéhez fűződik [Churchman, 1968]. Érdemes megjegyezni, hogy ez a felfogás nagyon hasonlít napjaink menedzsment kontroll értelmezéséhez: Churchman-nél ugyanúgy a tervezés és a

kontroll jelentik a vizsgált tevékenység kulcsfontosságú elemeit. De ő ezt a tevékenységet vezetésként, nem pedig kontrollként azonosítja.

8 Az eredeti meghatározás szerint a kibernetika „a szabályozás és a kommunikáció vizsgálata gépekben és élőlényekben egyaránt” [Wiener, 1961]. E helyt azért választottunk egy valamivel modernebb meghatározását, mert ez a menedzsment kontroll mai értelmezésével közvetlenebb módon (értsd: egyszerűbben) kapcsolatba hozható. A kibernetika különböző meghatározásai közötti különbség – meggyőződésünk szerint – sokkal inkább ered a definíció születésének konkrét körülményeiből, mint alapvető tartalmi nézetkülönbségekből. Az alkalmazott definíció kiválasztásában ezért alkalmaztuk az egyszerűség gyakorlatias elvét.

9 A két kifejezés közötti tartalmi egyezés felismerése, illetve elfogadása a témával foglalkozó hazai szakirodalomban már tetten érhető, ahogy azt a következő idézet is mutatja: „Valószínűleg leghelyesebben akkor járnánk el, ha a „control”-t szabályozásnak fordítanánk.” [Bodnár et al, 1996, p.158]. A „szabályozás”-sal szemben mégis a „kontroll” szó használatát javasoljuk, amit egyrészt a kifejezés nemzetközi elterjedtsége indokol; másrészt az, hogy a „szabályozás” szót a magyar nyelvhasználatban, különösen a vezetés- és szervezettelméleti zsargonban egészen más jelentéstartalommal töltötték meg, mint ami a menedzsment kontroll témakör kapcsán alkalmazható lenne.

10 Az ellenőrzés és a kontroll szétválasztásának analógiája jól alkalmazható a vállalati működésben a belső ellenőr és a controller szerepe közötti különbség megvilágítására. A belső ellenőr ugyanis az előre meghatározott, rögzített szabályok betartásának felügyeletét látja el, míg a controller a kitűzött célok alapján meghatározza az elvárt teljesítményt, méri annak tényleges alakulását, összeveti a ténnyt a tervekkel, és javaslatokat dolgoz ki a nem kívánt eltérés megszüntetésére. E téma további részleteire a hazai gyakorlat általános tendenciáinak bemutatásakor térünk ki.

11 A kibernetikai gyökereket mi sem mutatja jobban, mint az a tény, amit Anthony első könyvében leír: sokat gondolkodott azon, hogy az általa vizsgálni kívánt területet hogyan azonosítsa. A „management control” mellett a másik lehetséges elnevezés az elég esetlenül talán „vezetési kibernetiká”-nak fordítható „management cybernetics” volt. [Anthony, 1965]

12 Lásd például: Dobák, 1996, Horváth, 1990, 1997

13 Itt elsősorban a szervezeten belüli döntéshozók igényei szerint kialakított, úgynevezett vezetői számvitelről, ezen belül is döntően a költség- és eredményszámításról van szó.